**Содержание**

Введение

1. Организационный план и менеджмент

2. Типичные ошибки бизнес-плана

Заключение

Список литературы

**Введение**

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Необходимо точно представлять свои потребности на перспективу не только в материальных, трудовых, интеллектуальных, но и финансовых ресурсах, что особенно существенно в рыночной экономике. Важно предусмотреть и источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия. Отсюда обеспечение его хозяйственно деятельности, осуществляемое на основе плана, является важнейшей задачей для любого менеджера. Обширный опыт зарубежных и российских предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка его игнорирование или некомпетентное осуществление приводят к огромным экономический потерям и в конечном счете к банкротству.

При переходе на рыночное хозяйствование планирование имеет особую значимость для обеспечения ресурсами расширенного кругооборота производственных фондов, достижения высокой результативности бизнеса, создания условий, обеспечивающих платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

Планирование ориентируется на имеющиеся источники как собственных, так и привлекаемых средств и возможности их превращения в производительный капитал. В рамках этого предусматриваются реальные каналы приобретения основных и оборотных фондов, найма производственного персонала, обеспечение необходимых условий работы, удовлетворения социальных запросов. Отсюда огромное значение придается процессу определения размеров и направлений использования всех фондов, необходимых для обеспечения потребностей расширенного воспроизводства и материального стимулирования работающих.

Главная цель, которую преследует предприятие – достижение максимума прибыли при минимуме затрат. План фирмы способствует решению этой задачи, определяя наиболее выгодные источники финансирования и рациональные направления расходования средств, обеспечивая устойчивое положение предприятия на рынке.

Бизнес-план – многоплановый управленческий элемент. Он предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, стоящих перед предприятием. В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элементы функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии и тактики конкуренции, проводится оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план обеспечивает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия выявляет зоны опасностей, предлагает пути их ограничения. Подобный план используется независимо от сферы деятельности, масштабов, вида собственности, организационно-правовой формы предприятия. В нем находят свое решение как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные, в частности, взаимоотношениями с другими фирмами и организациями.

**1. Организационный план и менеджмент**

Деловое расписание – необходимый раздел бизнес-плана. В нем фиксируется временной график ключевых действий (разработка продукта и процесса его производства, анализ рынка, разработка программы продаж). Следует указать и важнейшие частные задания, критические события, определяющие успех дела. Перечень таких событий включает: завершение дизайна; представление продукта на выставках; заказ сырья, материалов и комплектующих в количествах, необходимых для организации планируемого объема производства; начало производства; получение первого заказа; первую продажу; оплату первых счетов. Составление делового расписание позволяет контролировать ключевые моменты дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои с тем, чтобы уменьшить возможный риск.

Грамотно составленное деловое расписание демонстрирует зарубежному партнеру профессионализм управленческой команды. Предприниматели имеют склонность недооценивать время, требуемое для выполнения различных задач.

Организационная структура управления бизнесом, личностные характеристики и квалификация персонала, формы юридического и банковского обслуживания – все это ключевые моменты, особенно в малом бизнесе, для успеха дела в целом.

При формировании структуры управления необходимо помнить, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и специалистов следует учитывать уже на ранних этапах подготовки структуры проекта. Если предприятие небольшое, то вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления служит залогом эффективности работы коллектива.[3, 154c]

**2. Типичные ошибки бизнес-плана**

В современных условиях одним из важнейших инструментов планирования является бизнес-план.

Традиционно он выступал инструментом малого и среднего бизнеса, нуждавшегося во внешней помощи (партнера или инвестора) для реализации проектов, которые в одиночку было трудно осилить. Сегодня бизнес-планы, не утратив своего традиционного назначения, разрабатываются практически всеми ведущими компаниями на постоянной основе. Они являются как бы стержнем всей системы внутрифирменного планирования. Бизнес-планы разрабатывают заводы и отделы, производственные подразделения и филиалы. Бизнес-планы структурных подразделений анализируются и обобщаются в бизнес-планы корпораций.

Возрастание роли бизнес-плана в планировании особенно отчетливо проявилось в последние десятилетия. Связано это было со следующими причинами:

1. Возрастание сложности внешней хозяйственной среды потребовало от компаний высокой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать множество вариантов управленческих решений в комплексе, с учетом всех факторов;

2. Возросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать возможные новые, перспективные направления хозяйственной деятельности. Но мало найти перспективную возможность на рынке, нужно еще и оценить, чего она стоит. Для этого и нужен бизнес-план;

3. Расширилась самостоятельность производственных подразделений. В современных условиях увидеть все варианты хозяйственного развития можно лишь на нижнем уровне, а оценить их привлекательность с точки зрения корпорации в целом, проанализировать с учетом интересов владельцев капитала можно лишь на высшем уровне. Обособление хозяйственных систем при необходимости интеграции решений по части инвестиционной политики и сделало бизнес-план столь популярным инструментом планирования бизнеса.

Выделяют несколько функций бизнес-планирования. Первая связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки общей экономической стратегии предприятия. Вторая – предполагает привлечение денежных средств (ссуд, кредитов) со стороны. Третья – это функция планирования, которая дает возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности предприятия. Четвертая функция отражает привлечение к осуществлению проектов, реализации планов развития предприятия потенциальный партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию.

Бизнес-план – это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, в котором определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом деятельности предприятия.

Бизнес-план всегда носит вероятностный характер, предполагает возможность различных вариантов делового поведения предприятия. В этом его коренное отличие от технико-экономического обоснования, в котором существует достаточно жесткая увязка с определенной технологией, присутствует конкретная проектно-сметная документация и т.п. Бизнес-план – это план возможных действий предприятия на рынке. Любая информация, представленная в бизнес-плане (хозяйственная стратегия, формулы распределения прибыли, схемы работы с поставщиками и субподрядчиками и т.п.), может стать предметом обсуждения, дальнейшего анализа.

Бизнес-план всегда имеет адресата. Им может быть партнер-инвестор, вышестоящее руководство или органы государственного управления, поэтому в любом случае в бизнес-плане должны быть учтены интересы того, кому он адресован.[5, 37c]

Таким образом, любое предпринимательское начинание должно иметь бизнес-план. Более того, данное правило действительно соблюдается. Проблема в другом. Все дело в том, что большая часть бизнес-планов не стоит даже той бумаги, на которой они напечатаны. Все это происходит вследствие грубейших ошибок, которые совершают составители подобных документов.

Ниже перечислены 10 популярных ошибок, которые до сих пор имеют место при написании бизнес-планов.

**1) План плохо написан**

Орфография, пунктуация, хороший стиль речи – все это важные составляющие бизнес-плана. Нет, инвесторы, которые будут читать ваш бизнес-план вовсе не ожидают, что вы представите им отличную рукопись, как заправский писатель. Тем не менее, плохой стиль изложения и обилие ошибок могут привести к тому, что инвестор усомниться в ваших возможностях вести серьезный бизнес. И обратиться к следующему бизнес-плану. В конце концов, дефицита людей, желающих получить капитал на развитие собственного бизнеса, пока не наблюдается.

Ошибки можно ликвидировать, используя специализированное программное обеспечение, такое как Microsoft Word.  Да и никто не мешает вам потом показать ваш бизнес-план знакомым, которые хорошо разбираются в русском языке (только если вы доверяете этим знакомым!). Такая проверка не будет лишней. Но не стоит забывать и про стилистику изложения плана. Она не должна быть высокомерной, ненадежной, народной, если хотите.

**2) Небрежность в оформлении элементов**

Ничто так не раздражает инвесторов, как бизнес-план, в котором отсутствует содержание, нумерация страниц, нет заголовков у таблиц, данные на диаграммах не помечены, присутствует большое количество технической терминологии, которая не разъясняется простым языком. Далеко не факт, что инвестор разбирается во всех терминах Web 2.0, как и стартапер.

Нужно внимательно отнестись ко всему этому. Вы тратите большое количество времени на написание бизнес-плана, в то время как инвестор может первоначально уделить вашему плану 10-15 минут. Если он не заинтересует его за это время, то вряд ли будет прочитан хотя бы еще один раз.

**3) Неполный план**

Бизнес-план обязательно должен содержать исчерпывающую информацию по таким вопросам, как клиенты компании, продукт и услуги, маркетинг, финансы, управленческая команда, конкуренты. Это абсолютный минимум (а вообще лучше обратиться к специализированной литературе, чтобы узнать какие еще разделы обязательно должны присутствовать в бизнес-плане).

По большому счету, в маркетинговом плане обязательно должна содержаться информация и о рынке, на котором намерена работать компания. О его тенденциях. Наконец, обязательным является и наличие финансовых прогнозов, показателей денежного потока, годовых балансов.

**4) Расплывчатость плана**

С расплывчатым бизнес-планом практически невозможно рассчитывать на финансирование. На что можно рассчитывать, если инвестор не может разобраться в вашем бизнесе? Но как быть, если вы не хотите сразу же раскрывать все свои карты, если не хотите, чтобы кто-то реализовал вашу идею без вас? Тут есть одно решение. Можно представить в качестве начальной информации одно лишь резюме, а бизнес-план предоставить инвестору под договор о его неразглашении. Это уже общепринятая практика. Главное, чтобы в такой ситуации резюме действительно было феерическим. Ведь оно должно заинтересовать инвестора, чтобы он захотел ознакомиться с дополнительной информацией.

**5) Слишком подробно**

Бизнес-план не должен быть слишком расплывчатым. Но излишние подробности тоже ни к чему! Если бизнес-план будет просто переполнен техническими терминами, то вы вряд ли заинтересуете инвестора, не разбирающегося досконально в данной теме. Если для вас важны технические детали, то можно сделать специальное приложение для бизнес-плана, куда не лишним будет расписать все это. В таком случае вы сможете одним выстрелом убить двух зайцев. С одной стороны тот инвестор, которому достаточно просто бизнес-плана сможете с ним ознакомиться без всяких проблем. Тот, которому интересны технические детали, найдет их в приложении.

**6) Нереалистичные (необоснованные) предположения**

По своей природе бизнес-план состоит из большого количества предположений. И самым главным из них является то, что ваш бизнес-план обязательно окажется успешным. В чем же отличие хорошего бизнес-плана от плохого в этом вопросе? Все достаточно просто. В хорошем бизнес-плане составитель старается рационализировать все предположения. Все должно быть обосновано. То, что можно рассчитать, должно быть рассчитано. Объем рынка, покупательское поведение, приемлемые цены – все это предположения. Постарайтесь проверить ваши предположения примерами из других отраслей или показателями конкурентов. Там где это возможно.

**7) Недостаточно фактов**

Еще одна проблема не очень удачного бизнес-плана – малое количество реальных фактов. Предположения, конечно, хороши, но без фактов всегда очень тяжело. А потому нужно узнать все, что вы можете о вашем бизнесе и отрасли – привычки покупателей, мотивы и страхи, местоположение конкурента, его размер и доля рынка, общие тенденции рынка. Все это те данные, где можно полагаться не только на предположения, но и на фактические данные. В целом, не нужно перебарщивать. Погрязнуть в фактах – тоже не самый верный путь, но и отрицать их совсем не самое верное решение.

**8) Вы отрицаете риски**

Любой инвестор понимает, что не существует бизнеса без риска. Риск есть всегда. И это нужно понимать при написании бизнес-плана. Рассказывая о рисках, обязательно упомяните, каким  образом их можно смягчить или минимизировать. И обязательно подготовьтесь к последующим обсуждениям рисков вашего бизнеса с инвестором. Уверен, что такое обсуждение будет, если он, конечно, заинтересуется вашим проектом.

**9) У нас нет конкурентов**

Еще одна популярная ошибка, которая прослеживается при составлении бизнес-планов. Это та ситуация, когда составитель полагает, что у него нет конкурентов! Какое заблуждение. Не стоит забывать, что у бизнеса могут быть не только прямые, но и косвенные конкуренты. Нужно просто внимательнее присмотреться и вы найдете их. Кроме того, не стоит забывать, что в случае успеха на рынке, рано или поздно у вас обязательно появятся и прямые конкуренты.

**10) Неправильное понимание сути плана**

На самом деле бизнес-план – это не совсем план. Это скорее обзор бизнеса в данный момент, в краткосрочной перспективе, и в долгосрочной перспективе. При этом в какой-то мере данные обзоры похожи на дорожную карту, так как содержат определенные вехи, имеющие реальный смысл для вашего бизнеса. При этом в бизнес-плане обязательно должны содержаться все основные шаги, необходимые для достижения каждого этапа.[2, 114c]

Пожалуй, это 10 основных ошибок при написании бизнес-плана. Кому-то они могут показаться банальными, а кому-то очень полезными. Что же, возможно, банальность в них и присутствует, но и очевидная польза тоже. Важно не просто уяснить эти моменты, но и придерживаться их при написании бизнес-плана. А это уже намного сложнее, чем просто знать о них. Если вы хотите подробнее ознакомиться с тем, как лучше всего написать бизнес-план, то рекомендую обратиться к профильной литературе. Благо хороших книг по этой теме сегодня достаточно много.

**Заключение**

При всем многообразии форм бизнеса существуют основы, обязательные практически для всех областей коммерческой деятельности, для разных предприятий и организаций, опора на которые необходима для того, чтобы своевременно подготовиться к возможным неожиданностям и устранить потенциальные трудности, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Планомерная разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности предприятия является важнейшей задачей для любого бизнеса.

В рыночной экономике бизнес-план является исключительно эффективным рабочим инструментом как для вновь создаваемых, так и для действующих компаний во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план побуждает менеджера тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискового рыночного мероприятия. Практически всегда в этом процессе обнаружится немало слабых мест и пробелов, устранению которых нельзя не уделить внимания.

Цель разработки бизнес-плана — спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и наличием необходимых ресурсов.

Бизнес-план обеспечивает анализ возможностей для бизнеса в конкретной ситуации и четкое представление, каким образом менеджмент хочет и может использовать данный потенциал.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, то есть отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты.

**Список литературы**

1. Богатин Ю.Л., Экономическое управление бизнесом. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001-284с.
2. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001-197с.
3. Попов В.М. Бизнес-планирование – М.: Финансы и статистика, 2004-301с.
4. Сафронов Н.А. Экономика предприятия. – М.: Юристъ, 2002360с.
5. Уткин Э.А. Бизнес-планирование. – М.: ЭКМОС, 2002-514с.